

Vastavuoroista oppimista ja johtamisen kehittämistä Mainio Vireessä

Aulikki Sippola ja Päivi Vartiainen

Tavoitteena asiakkaiden merkityksellinen arki

Mainio Vire on yksityinen hoiva-alan yritys, joka kuuluu Mehiläinen konserniin. Konserni on Suomen suurin hoivapalveluyritys. Mainio Vire tarjoaa sosiaali- ja hoivapalveluja yksityiselle ja julkiselle sektorille yli 80 paikkakunnalla eri puolilla Suomea tehden yhteistyötä muun muassa kuntien kanssa kaikilla liiketoiminta-alueillaan. Palvelutoiminta perustuu merkityksellisen arjen luontiin elämän loppuun asti.

Tutkimukselta toivottiin konkreettisia tuloksia

Mainio Vire työllisti tutkimusajankohtana lähes 1 400 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista ja sen eri yksiköissä työskenteli sairaanhoitajia, lähihoitajia ja muuta henkilökuntaa. Omia lääkäreitä ei ollut, vaan esimerkiksi pääkaupunkiseudulla kuntien lääkärit hoitivat asiakaskäynnit. Asiakkaat ja asukkaat olivat tutkimuksen teon aikana pääosin suomalaisia, ulkomaalaistaustaisia asukkaita sen sijaan oli hyvin vähän. Yrityksen työkielenä oli suomi.

Ulkomaalaistaustaista henkilöstöä oli määrältään eniten pääkaupunkiseudun yksiköissä ja hoitajat ovat pääosin Suomesta rekrytoituja. Eri yksiköihin oli rekrytoitu sairaanhoitajia myös suoraan Espanjasta, Filippiineiltä, Kreikasta ja Kiinasta. Tutkimuksen alkaessa palkattiin Espanjasta neljä sairaanhoitajaa kahteen eri pääkaupunkiseudun yksikköön helmikuun 2014 alussa. Espanjalaishoitajat osallistuivat lähtömaakoulutukseen ja rekrytointia varten muun muassa materiaaleja käännettiin espanjaksi.

Mainio Vireessä oli tunnistettu tarve MULTI-TRAIN-hankkeen kaltaiselle toimintatutkimukselle. Näin tutkimushankkeeseen saatiin mukaan yksityi-

sen sektorin edustaja ja pääkaupunkiseudulla toimiva sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritys. Organisaatio piti tärkeänä, että hankkeen tavoitteena ei ollut vain tutkia nykyistä tilannetta monikulttuurisissa työyhteisöissä, vaan pyrkimyksenä oli, että kehittämistoimien tuloksena organisaatioille jäisi konkreettisia hyötyjä jatkoa ajatellen.

Työyhteisöintegraatiota haluttiin edistää

Tutkimusprosessi käynnistyi Mainio Vireessä maaliskuussa 2014 aloitustapaamisella, johon osallistuivat Mainio Vireen johdon ja henkilöstöhallinnon edustajat, MULTI-TRAIN-tutkimushankkeen johtaja ja hankkeen tutkijoita. Tapaamisessa kartoitettiin tutkimuksen lähtötilannetta, ja keskusteltiin kehittämistarpeista ja tutkimuskohteista. Kehittämisen kohteiksi tunnistettiin suomen kielen taito, työyhteisön jäsenten keskinäiset suhteet ja ulkomaalaistaustaisten hoitajien pääsy sisään työyhteisöön ja työkulttuuriin sekä keskinäinen sopeutuminen. Todettiin, että tutkimuksen tulee tukea sekä Mainio Vireen tuloksellisuutta ja toimintaa kestäväällä pohjalla että sen strategista painopistettä ”asiakkaiden on hyvä tulla ja olla”.

Tutkimuksen toimenpiteiden strategisiksi tavoitteiksi asetettiin ulkomaalaistaustaisten hoitajien ammatti-identiteetin ja työyhteisöintegraation vahvistaminen. Lisäksi pyrittiäisiin vahvistamaan työyhteisön kykyä oppia hyödyntämään ulkomaalaistaustaisen henkilöstön mukanaan tuomaa sosiaalista ja kulttuurista pääomaa niin, että kaikki voivat hyvin. Operatiiviseksi tavoitteeksi puolestaan nähtiin erityisesti monikulttuurisen työyhteisön esimiestyön ja johtamisen kehittäminen. Myös kulttuurien välistä vuorovaikutusta haluttiin kehittää, erityisesti perehdytykseen, kielitaitoon, ennakkoluuloihin ja palautteen antamiseen liittyen.

Mainio Vireen kehittämisryhmään tuli mukaan johdon edustaja, henkilöstöhallinnon asiantuntija, kolmen yksikön johtajat sekä yksi ulkomaalaistaustainen lähihoitaja. Kehittämisryhmän tehtävänä oli käsitellä aika ajoin tutkimukseen ja sen etenemiseen liittyviä asioita sekä sopia eri tutkimusvaiheiden toimenpiteet. Kaikki yksikköjen johtajat ja henkilöstöhallinnon asiantuntija vaihtuivat tutkimuksen aikana, ja lähihoitaja jäi äitiyslomalle. Kehittämisryhmä kokoontui yhteensä 9 kertaa tutkimuksen aikana.

Kehittämisyhmä valitsi tutkimuksen kohteiksi pääkaupunkiseudulta Mainio Vireen kaksi yksikköä, joissa toimii muistisairaiden palvelukoti ja jotka tarjoavat tehostettua palveluasumista. Alkuhaastattelujen jälkeen otettiin mukaan kolmas yksikkö. Kohteiksi haluttiin sellaisia yksiköitä, joissa oli runsaasti ulkomaalaistaustaista henkilöstöä. Valituissa yksiköissä noin puolet hoitohenkilöstöstä oli ulkomaalaistaustaisia, ja he olivat lähtöisin kolmesta eri maanosasta.

Kulttuurista monimuotoisuutta tukevaa johtamista kehittämään

Mainio Vireessä suoritettun tutkimuksen teoreettisena lähestymistapana ja analyysin pohjana olivat yhtäältä monimuotoisuuden johtaminen (Kandola & Fullerton 1998; Kirton & Greene 2016; Mor Barak 2005) ja toisaalta tilannesidonnaisen sosiokulttuurisen oppimisen teoriat (Alenius 2015; Fuller 2007; Lave & Wenger 1991). *Monimuotoisuusjohtamisen* perimmäisenä tarkoituksena on luoda työyhteisöjä, joissa kaikilla on hyvä olla sekä työntekijöinä että asiakkaina. Henkilöstön kohdalla tämä tapahtuu kehittämällä toimintaympäristöjä ja johtamistapaa, joka osallistaa henkilöstöä ja ottaa ihmiset mukaan työyhteisöön omana itsenään siten, että jokaisen tietotaitoa, kyvykkyyttä ja osaamista arvostetaan ja hyödynnetään organisaation tuloksellisuuden saavuttamiseksi (Janssens & Zanoni 2014; Kandola & Fullerton 1998). Pyrkimyksenä on luoda kaikille – niin vähemmistöille kuin enemmistölle – soveltuva johtamista, mikä mahdollistaa monien alakulttuurien tehokkaan yhteistyön ja on myös tehokkaampaa kuin erilliset vähemmistöille suunnatut johtamisohjelmat (Jansen, Otten & Van der Zee 2015). Tavoitteena on organisaation jäsenten keskinäinen sopeutuminen, joka mahdollistaa kaikkien mukaanoton työyhteisön arkeen (Van der Zeen & Otten 2015).

Monimuotoisuutta tukeva johtaminen on siten muutosjohtamista, jonka avulla pyritään paitsi yhdenvertaisuuden toteutumiseen myös tehokkaaseen toimintaan sekä toinen toisiltaan oppimiseen. Nämä yhdessä lisäävät luovuutta ja ongelmien ratkaisua, parantavat asiakaspalvelua, varmistavat osaajien riittävyyden sekä hyvinvoinnin ja lopulta parantavat mainetta, yrityskuvaa ja kilpailukykyä. (Catalyst 2014; Cox & Blake 1991; Ely & Thomas 2001.) Johtamisen tulisi tukea eri tavoin henkilöiden työhön pääsyä, työssä onnistumista

ja kehittymistä. Sen ytimessä on eriarvoistavien politiikkojen ja toimintatapojen poistaminen eri toiminnoissa, kuten henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä, samoin kuin henkilöstön käyttäytymisessä ja asenteissa (Sippola 2007). Tavoitteena on moniarvoisuuden vakiinnuttaminen organisaation toimintakulttuuriin eli ”monimuotoisuuden integrointi” osaksi työyhteisön arkea (ks. Cox 1993).

Työyhteisön jäseneksi pääseminen on pitkä sosialisatioprosessi, joka alkaa työnhakuvaiheesta ja alkuperehdytyksestä (Feldman 1981). Siihen vaikuttavat työntekijän oman osaamisen ja koulutuksen ohella työpaikan toimintakulttuuri, käytännöt, roolit, arvot ja normit ja näiden erot työntekijän omaan koulutukseen ja arvomaailmaan nähden (Cox 1993; Nieminen 2010). Erot saattavat korostua ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kohdalla, koska yhteenkuuluvuuden kokemus ja sitoutuminen voivat muodostua erilaisista asioista tai yksilöllisistä tarpeista kuin yhteisössä on totuttu (Silfver 2010).

Tilannesidonnaisen sosiokulttuurisen oppimisen teoriat korostavat osallistumisen ja kokemusten jakamisen merkitystä yhteisöjen kehittämisessä (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998). Etenkin teorian myöhemmässä kehittämisessä (esim. Contu & Willmott 2003; Fuller 2007) korostetaan kaksisuuntaista oppimista yhteisöjen kehittämisessä. Oppimista voi ja tulee tapahtua koko yhteisössä, eivätkä oppiminen ja sopeutuminen ole vain tulijoiden tehtäviä (Fuller & Unwin 2004). Työyhteisöön sosiaalistumista voidaan tarkastella sellaisena monisuuntaisena oppimisprosessina, jossa sallitaan monenlaiset toiminta- tai vuorovaikutustavat (Vartiainen-Ora 2013).

Lisääntyvä erilaisuus henkilöstössä tuo mukanaan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia (Dass & Parker 1999; Thomas & Ely 1996). Kulttuurista monimuotoistumista voidaan myös vastustaa, koska työtoveriksi, työntekijäksi ja esimieheksi voi tulla itsestä ulkoisesti poikkeava henkilö tai henkilö, jolla on erilaiset tavat tehdä työtä ja ajatella asioita, mikä voi johtaa työyhteisön sisäisiin ja yksilöiden välisiin ristiriitoihin. Vaikeiksi koettuja asioita on tärkeää käsitellä yhdessä, jotta selviäisi mistä lähtökohdista työtoverit asioita tarkastelevat. Kukin työyhteisön jäsen arvioi uusia tilanteita omista lähtökohdistaan tai organisaation vakiintuneista toimintatavoista ja toimintakulttuurista käsin. Arvot, (hiljaiset) säännöt, puhetapa, johtamistyyli tai rakenteet ja

toimintatavat (nk. artefaktit) vaikuttavat näihin arviointeihin (esim. Schein 1987, 24–33).

Seuraavassa esitellään Mainio Vireen pääkaupunkiseudun kolmessa yksikössä toteutetun toimintatutkimuksen eri vaiheita ja haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: (1) Miten kulttuurista monimuotoisuutta tukevaa johtamista sekä kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja oppimista voi kehittää osallistavasti? (2) Miten monimuotoisuuden johtaminen kehittyi tutkimuksen aikana? Johtamisen arviointiin käytettiin seuraavia kriteereitä, jotka ovat keskeisiä monimuotoisuutta ennakoidusti ja tavoitteellisesti, toisin sanoen proaktiivisesti, tukevalle strategiselle johtamiselle. Näitä ovat (Dass & Parker 1999, 69; Thomas & Ely 1996):

- monimuotoisuudesta saatavan etuuden ja lisäarvon hakeminen versus monimuotoisuuden näkeminen kustannuksena,
- oikeudenmukaisuus ja yhdenvertainen kohtelu versus samanlainen ja tasapäistävä kohtelu,
- henkilöstön osallisuus ja vaikutusmahdollisuus versus syrjäytyminen ja ulkopuolella jääminen,
- organisaation muutoskyky ja -herkkyys versus muutosvastustus.

Osallistava johtaminen ottaa työyhteisön vahvuudet käyttöön

Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla ja työpajoissa

Tutkimusaineistoa kerättiin vaihteittain. Vaikka aloitustapaaminen muistioineen oli jo osa tutkimuksen aineistoa, varsinainen alkukartoitus tehtiin haastatteleamalla kahden yksikön henkilöstöä keväällä 2014. Alkuhaastatteluissa kartoitettiin työyhteisöjen arjen sujumista ja selvitettiin, mitä yksiköissä tulisi kehittää. Haastattelukielinä olivat suomi, englanti ja espanja (tulkin välityksellä). Haastattelut toteutettiin yksilö-, pari- ja kolmen henkilön teemahaastatteluina ja niihin osallistui yhteensä 29 henkilöä. Haastateltavista 16 oli ulkomaalaistaustaisia hoitajia, kuusi suomalaistaustaisia hoitajia, neljä esimiesasemassa olevia henkilöitä ja kolme henkilöstöhallinnon asiantuntijoita.

Muilta osin tutkimusaineisto koostui kehittämistoimintaan ja viiteen työpajaan osallistuneiden henkilöiden käymistä keskusteluista, ryhmätöiden tuo-

toksista, loppuhaastatteluista sekä kehittämisryhmän arviointikeskustelusta tutkimuksen lopussa. Kaikista kokouksista ja työpajojen aikaisista keskusteluista sekä ryhmätehtävien tuotoksista tehtiin muistiot.

Alkukartoitus toi esiin useita kehittämiskohteita

Rekrytoinnin ja kvalifikaatioiden uudelleen tarkastelua

Rekrytointi koettiin pääosin onnistuneeksi ja sen prosessi oli samanlainen kaikille hakijoille. Työhönottohaastattelut ja hakulomakkeet olivat suomenkielisiä, kielitaito arvioitiin haastattelujen avulla eikä erillistä kielitestiä käytetty, vaikka sen käyttö olisi henkilöstöhallinnon edustajien mukaan ollut mahdollista. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden rekrytointikokemukset vaihtelivat. Kuten seuraava sitaatti osoittaa, parannuksia toivottiin muun muassa siihen, että tiedon saanti hakemusprosessin kulusta ja rekrytointipäätöksestä voisi olla nopeampaa.

Rekrytointia voisi nopeuttaa alusta lähtien kun lähettää tiedustelun paikasta tai hakemuksen, että kertoisivat pian kutsutaanko sinut haastatteluun vai ei.

Yrityksessä oli monia kanavia hoitajien rekrytointiin: suorarekrytointi kotimaasta ja ulkomailta, työharjoittelun kautta rekrytointi sekä oppisopimus-koulutus. Joistakin Euroopan maista ja Filippiineiltä oli rekrytoitu sairaanhoitajia, jotka toimivat ensin lähihoitajina tai hoiva-avustajina. EU/ETA-alueelta rekrytoidut suorittivat samalla täydentäviä opintoja sairaanhoitajan laillistusta varten, ja EU/ETA-maiden ulkopuolelta tulleet puolestaan lähihoitajan tutkintoa. EU/ETA-alueelta ja sen ulkopuolelta tulleiden sairaanhoitajien laillistamisprosessien eroja kuvataan tarkemmin tämän kirjan Hatanpään sairaalaa käsittelevässä luvussa (ks. myös Vartiainen, Alenius, Pitkänen & Koskela, 2017).

Ulkomailla sairaanhoitajan koulutuksen saaneet kokivat, että he eivät avustavissa tehtävissä pystyneet hyödyntämään sairaanhoitajan koulutustaan ja osaamistaan. Myös muut työyhteisön jäsenet ihmettelivät joskus, miksi sairaanhoitajan koulutuksen saaneita palkataan alempiin tehtäviin. Koska tutkituissa yksiköissä henkilöstö vaihtui melko paljon, työntekijöiden pysyvyyden varmistaminen koettiin tärkeäksi. Tätä ajatellen erityisesti EU/ETA-alueen ul-

kopuolelta tulneiden sairaanhoitajien tyytyväisyyden ja sitoutumisen edistämiseksi heille olisi kehitettävä selkeät muuntokoulutuksen ehdot ja mielekkäitä kouluttautumisen polkuja (esim. Aalto ym. 2013).

Ulkomaalaistaustaisten hoitajien ammattitaitoon oltiin pääosin hyvin tyytyväisiä. Asiakastyötä ja ihmisten kohtaamista pidettiin heidän vahvuutenaan. Myös asiakkailta ja omaisilta oli tullut myönteistä palautetta ulkomaalaistaustaisten hoivataidoista ja ystävällisyydestä, mutta myös negatiivista palautetta oli tullut hoitajien heikosta suomen kielen taidosta.

Haastateltavat kokivat, että työtä voi tehdä omalla tyyllillä ja hyviksi koeuilla tavoilla, mutta työtahtia kuvattiin kovaksi. Suomesta palkatut ulkomaalaistaustaiset lähihoitajat kertoivat olevansa tyytyväisiä ja jopa kiitollisia siitä, että työnantaja oli kannustanut ammatissa kehittymiseen ja lisäopiskeluun, kuten esimerkiksi pätevytyymiseen lähihoitajaksi.

Kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa on kaikilla kehitettävää

Sekä kantaväestön edustajien että Suomeen aiemmin muuttaneiden mielestä ulkomaalaishoitajien suomen kielen heikkous oli suurin ongelma heidän työnteossään. Toisaalta syntyperältään suomalaiset korostivat, että vuorovaikutuksen onnistuminen ja työyhteisön sujuva toiminta eivät riipu vain kielestä, vaan niihin vaikuttavat monet muut yksilölliset ja kulttuuriset tekijät. Osa haastateltavista sanoi, että jos ulkomaalaistaustaisella on sairaanhoitajan taidot, hän voi aloittaa hoiva-avustajan työssä suomen kielen alkeistaidoilla, ja kielitaito kehittyy vähitellen työn tekemisen myötä. Tässä ajattelussa on ongelmana, että kieltä heikosti osaava hoitaja voi jäädä pysyvästi koulutustaan vastaamattomiin tehtäviin, mistä on runsaasti viitteitä kansainvälisissä tutkimuksissa (esim. Pung & Goh 2016).

Monet suomalaiset haastatellut toivat kuitenkin esiin, että ulkomaalaistaustaisten hoitajien taito kohdata asukas sekä hoivaava työote korvaavat puuttuvaa kielitaitoa:

Niin se kohtaaminen on hirveen lämmintä, niin siitähän on ihan hirveesti kyllä hyötyä. Vaikka niitä yhteisiä sanoja ei oo, mutta muistisairaat ei siinä tilanteessa, kun he on paniikissa tai paha olo, niin välttämättä ne sanat ei auta mitään, että se on se läsnäolo sitten, kun auttaa ja semmonen tietty, rauhottava ote, mikä heillä on kyllä tosi hyvin hallussa. Ehdottomasti hyötyä.

Johdon edustajan mukaan heikommin suomea osaavia hoitajia oli palkattu organisaatioon hallitusti. Kaikki haastatellut myös korostivat, että suomen kielen oppiminen on tärkeää. Jotkut esimiesasemassa olevat ja suomalaistaustaiset työntekijät toivat esiin, että palvelun laatu kärsi heikon kielitaidon takia, kun kirjaaminen ja tiedon välittäminen eivät toimineet. Puhelimessa puhumisen, omaisten kanssa keskustelun sekä kirjaamisen sanottiin olevan vaativimpia työtilanteita ulkomaalaistataustaisille (myös Kela & Komppa 2011; Vartiainen-Ora 2015). Suomenkieliset hoitajat puuttuivat myös siihen, että suomen kieltä osaavat joutuivat hoitamaan kirjaamiset, puhelinpalvelun tai omaiskontaktit muiden puolesta.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että mahdollisuus käyttää omaa hoitotyön osaamista lisää motivaatiota kielen oppimiseen. Toisaalta kielen oppimisen ymmärrettiin lisäävän mahdollisuutta näyttää hoitotyön osaamista. Tämä kokemus tukee sosiokulttuurisen oppimiskäsityksen näkemystä kielen oppimisesta nimenomaan vuorovaikutuksessa: työyhteisössä kielen ja työtehtävien sekä yhteisön käytäntöjen oppiminen tukevat toisiaan (Minkkinen 2013; Seilonen & Suni 2015). Tässä yhden esimiesasemassa olevan pohdintaa kielitaidon ja ammattitaidon suhteesta:

Mun mielestä se on oikeesti tosi surullista, että he ei voi sitä ammattitaitoonsa satasella käyttää hyväkseen. Niin sen takia se ois tosi ihanaa, että he pystyis käyttämään sitä kieltä mahdollisimman nopeesti monipuolisesti, ettei monen vuoden koulutus mene ihan hukkaan.

Mainio Vire tarjosi suoraan ulkomailta rekrytoiduille vuoden mittaisen kielikoulutuksen, jossa oli yksi lähiopetuskerta viikossa. Tutkituissa yksiköissä koulutukseen saivat osallistua myös muut työntekijät, vaikka periaatteessa he vastasivat itse kielen oppimisesta. Yksiköiden johtajat kertoivat, että jotkut suorarekrytoidut hoitajat olivat oppineet suomea niin hyvin, että heille voitiin antaa sairaanhoitajan vastuita jo reilun vuoden työskentelyn jälkeen.

Ulkomaalaistaustaisten hoitajien ammattitaitoa arvostettiin ja nähtiin, että erityisesti aasialaiset hoitajat osasivat luoda ei-kielellisen, hoivaavan yhteyden asiakkaisiin sujuvammin kuin muut (vrt. Vartiainen-Ora 2015). Tämän lisäksi Aasian ja Afrikan maista lähtöisin olevien hoitajien sanottiin olevan iloisia, avoimia, positiivisia ja hymyileviä. Näiden toimintatapojen koettiin so-

pivan hyvin muistisairaiden hoitamiseen, joskin näkemyseroja oli siitä, onko aasialaisten hoitajien palveleva hoitokulttuuri asukkaalle hyväksi verrattuna suomalaiseen kuntouttavaan hoitokulttuuriin. Erityisesti esimiehet näkivät, että kaikki voisivat oppia ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden tavasta tehdä hoivatyötä. Myös työtoverit mainitsivat muualta muuttaneiden hyvinä tapoina asioita, joista muutkin työyhteisössä olivat oppineet:

Ehkä se että (ulkomaalaistaustainen hoitaja) yrittää tsempata aina sen työpäivän, et jaksaa olla positiivinen, ilonen, nauravainen. (...) kohtelee asukkaita hellästi, varovasti ja on tosi pitkä pinna, et jaksaa olla kauheen kärsivällinen, koska tulee sieltä kulttuurista, missä on ollu jotain, niitten omassa maassa jotakin tämmöstä köyhyyttä tai sotaa tai kaikki.

Kulttuurien välinen osaaminen koettiin käsitteellisesti vaikeaksi. Kun haastattelussa kysyttiin kulttuurien välisestä osaamisesta työyhteisössä, vastaajat pohtivat sen tarkoittavan, että jokaisen tulee sopeutua tai että toisia autetaan ja puhutaan asioista. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden sanottiin oppivan työyhteisön tapoja kuuntelemalla. Toisaalta korostettiin, että kaikkien tulee antaa toimia ja näyttää osaamistaan. Ongelmaksi koettiin, että Suomessa odotetaan itseohjautuvuutta ja oletetaan, että kaikki tunnistavat työyhteisön hiljaista tietoa. Eräs suomalainen lähihoitaja toi asian esiin seuraavaan tapaan.

Kaikki tietää mitä pitää tehdä, on semmoisia hiljaisia sääntöjä, ohjeita, mitä vaan kaikki tietää, mutta niitä ei ole välttämättä ohjeistettu, et se sisältyy siihen suomalaiseen kulttuuriinkin.

Erityisesti ulkomaalaistaustaiset korostivat, että monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisessa on tärkeää kunnioittava asenne ja halu ymmärtää toinen toistaan. Usein korostettiin, että persoona ja osaaminen vaikuttavat enemmän kuin kansallinen tausta siihen, miten vuorovaikutus työyhteisössä sujuu. Suomalaistaustainen lähihoitaja kuvasi monikulttuurisuutta työyhteisössä näin:

Hyväksytään se ihminen, et kun se tulee jostain muualta, on ne tietyt tavat tai se tietty malli, et annetaan niinku sen, sama kun asukas tulee jostain hänellä on se tietty elämäntyyli.

Työyhteisöjen ilmapiiriä kuvattiin haastatteluissa pääosin hyväksi, ja yhteisöä työntekijöineen ja asukkaineen saatettiin kutsua perheeksi. Työyhteisöjä kuvattiin muun muassa seuraavin sanoin: ”hyvä ja avoin ilmapiiri”, ”keskustele-

va kulttuuri”, ”vapaa työskentelyilmapiiiri” ja ”erityisen hyvä lähijohtaminen”. Yleinen näkemys oli, että ulkomaalaistaustaiset ovat hyvin ahkeria ja avuliaita, jopa ahkerampia kuin suomalaiset. Toisaalta esimerkiksi seuraavassa siteerattu suomalainen haastateltava oli tunnistanut, että ulkomaalaistaustaisten voi olla vaikea päästä mukaan työyhteisöön, ja aivan erityisesti työyhteisön epävirallisiin tilanteisiin:

Ehkä sitten siinä sen maahanmuuttajataustaisen työkaverin mukaan ottamisessa olis opittavaa, koska se on kyllä aika rasittavaa välillä valita niitä sanoja sillä tavalla ja toistaa monta kertaa, kun on helpompi jonkun toisen kanssa juoda kahvia ja puhua nopeasti, mutta siinä ehkä semmosessa enemmän siihen yhteisöön ottamisessa (...) nimenomaan ne ruokatauot ja kahvi-atauot ja semmoset.

Myös muunlaisia vuorovaikutuksen haasteita tuotin esiin. Eräässä yksikössä ilmeni, että suomenkielinen työntekijä voi arastella suhteen luomista ulkomaalaistaustaiseen, koska pelkää, että voi loukata jotain kulttuurista koodia tai asettaa toisen hankalaan asemaan kielen takia. Monien suomalaisten hoitajien mukaan ulkomaalaistaustaiset eivät yleensä ole vuorovaikutuksessa aloitteellisia, vaan seuraavat suomenkielisiä. Jotkut muualta muuttaneet taas pitivät suomalaisia ”kylminä”. Ilmeni myös, että suomalaistaustaiset hoitajat saattoivat tarkkailla työtoverien tekemisiä ja sääntöjen noudattamista, kuten esimerkiksi työaikoja. Eräässä yksikössä oli havaittavissa myös hienoista jakoa kielen perusteella yhtäältä suomalaisten ja virolaisten ja toisaalta muiden ulkomaalaisten ryhmiin. Tällaisista viitteistä etnisiin hierarkioihin (vrt. Näre 2013; Vartiainen ym. 2017) saattoi olla seurauksena, että kaikki ulkomaalaistaustaiset eivät kokeneet olevansa työyhteisön täysivaltaisia jäseniä, vaan tunsivat ulkopuolisuutta.

Tutkimus osoitti, että kaikki osapuolet kaipaisivat rohkaisua toisiinsa tutustumiseen: eri kulttuurien toimintatapoja voisi tuoda paremmin esiin sekä keskustella avoimesti niiden hyvistä ja huonoista puolista ja pyrkiä siten vastavuoroiseen oppimiseen. Haastattelujen pohjalta näytti, että rohkaistumista sekä kielitaidon ja vuorovaikutuksen kehittämistä tukisi se, että kehittämis-toimissa käsiteltäisiin esimerkiksi tiimityön periaatteita, ryhmään mukaan pääsemistä, hierarkiaa ja pelkoja sekä hyvän hoiva- ja asiakastyön tapoja.

Kulttuurien välinen oppiminen tuottaa parempaa hoivaa, mutta se ei tapahdu itsestään

Perehdytys työhön ja työyhteisöön nousi haastatteluissa erittäin tärkeänä kehittämisen kohteena. Nykyinen perehdytysaika koettiin liian lyhyeksi kaikille, joskin haastateltavat näkivät, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät tarvitsivat perehdytykseen enemmän aikaa kuin suomalaiset. Työhön sinänsä oli perehdytetty, mutta työyhteisöön tai työtovereihin perehtyminen oli jäänyt heikommaksi. Mallioppimista ja näyttämällä ohjaamista käytettiin yleisesti perehdytyksessä, ja ne koettiin toimiviksi tavoiksi. Perehdytyksen kehittämällä katsottiin voitavan parantaa yhteistyötä ja vähentää vaihtuvuutta. Eräs ulkomailta suoraan työhön tullut hoitaja kuvasi perehdytystään näin:

Ekan päivän aikana kuljin tän toisen työkaverin kanssa, ja käytiin vähän läpi ja sitten aloin tekemään, mutta että oisin kaivannu sellaista, että olis ollu joku lista siitä, että mitä mä saan tehdä ja mitä mä en saa tehdä. (...) Kun mä olen alkanut tekemään jotakin niin sit joku tulee sanomaan, et ei saakaan tehdä. Tosiaan täällä pitää itse osata kysyä, että kukaan ei sinulle selitä, et sun pitää osata kysyä asioita. Että oli se sit Suomesta tai ulkomailta niin vähän sen tilanteen mukaan se perehdytys.

Alkuperehdytykseen kaivattiin yhtenäisiä uusia materiaaleja ja menetelmiä, jotka sopisivat niin ulkomaalaistaustaisille kuin suomalaistaustaisille. Jos-sain yksikössä toivottiin myös materiaalia työntekijöiden omilla äidinkiellillä. Haastateltavat pohtivat, olisiko ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä hyvä olla nimetyt mentorit. Toisaalta mietittiin, että jos työhön opastus katsotaan osaksi kaikkien työnkuvaa, se voi motivoida ohjaamaan ja vaihtamaan tietotaitoa. Heräsi myös kysymys, että jos kaikki auttavat toisiaan osana normaalia työnkuvaa niin miten se huomioidaan ajankäytössä tai palkassa. Tällaiset havainnot antavat viitteitä siitä, ettei ulkomaalaistaustaisten hoitajien tarpeita otettu tarpeeksi huomioon, eikä heitä osattu aina tukea työyhteisön arkeen mukaan pääsemisessä. Samalla kuitenkin selvästi tiedostettiin, että kaikilla olisi ulkomaalaistaustaisilta hoitajilta opittavaakin.

Moni ulkomaalaistaustainen työntekijä kertoi jättäneensä pois omia työtapojaan, koska oli kokenut, etteivät suomalaiset työtoverit hyväksy niitä. Esimerkkinä mainittiin asukkaiden halaaminen. Eräs ulkomaalaistaustainen kertoi neuvoneensa myös muille ulkomaalaistaustaisille työntekijöille, mitä

hänen mielestään Suomessa sopi tehdä, mitä taas ei. Esimerkiksi eräs virolainen lähihoitaja korosti haastattelussa sääntöjen ja siisteyden noudattamisen tärkeyttä Suomessa. Toisaalta jotkut haastateltavat sanoivat, että uuden tulijan on vaikea tuoda hoitoalan työyhteisöihin toisenlaista tekemisen tapaa, olipa tulijan tausta mikä tahansa. Eräs yli kaksikymmentä vuotta hoitoalalla työskennellyt kuvasi ilmiötä näin:

Mun mielestä se on ihan kaikkien hoitoalan työpaikkojen aivan yleinen sääntö, että aina, kun menet uuteen paikkaan, niin kaikki edellinen osaaminen katoa, et mitään osaa enää. (...) Se on ihan yleistä, että suomalaisessa hoitokulttuurissa, vaikkakin se monimuotoistuu, se on aina se talon tapa se ainoa oikea tapa, ikävä kyllä.

Toisaalta jotkut ulkomaalaistaustaiset ilmaisivat, että heillä olisi osaamista uusiin hoivatapoihin liittyen ja ideoita asukkaiden viriketoimintaan, esimerkiksi erilaisiin kulttuureihin tutustumista. Erityisesti uudet hoitajat kuitenkin pelkäsivät kertoa ideoistaan ja osaamisestaan. Ajan puute ja työvoiman vähyyks mainittiin syiksi siihen, miksi uusia ideoita ei ollut toteutettu. Joissain yksiköissä oli pidetty eri maiden teematilaisuuksia, joissa oli esitelty esimerkiksi eri maiden ruokia ja musiikkia. Henkilöstöhallinnon asiantuntija suosittelee tällaisten tilaisuuksien järjestämistä laajemminkin, koska niiden avulla voi kehittää myönteistä suhtautumista eri kulttuureihin ja saada niistä tietoa.

Uusia työntekijöitä ohjasivat ja auttoivat esimiesten ja nimettyjen ohjaajien lisäksi usein vuorossa olevat muut hoitajat. Tähän ei lähtömaassa oltu yleensä totuttu. Haastatteluissa ilmeni, että ulkomaalaistaustaiset eivät aina tienneet, keneltä voi pyytää apua. Etenkin kiireisissä tilanteissa avun pyytämistä työtovereilta arasteltiin. Vaikka monet suomen kieltä osaavat kertoivat haluavansa tukea tulijoita, muutamat muualta muuttaneet kokivat hankalaksi sen, että suomalaiset työtoverit eivät auttaneet pyytämättä. Ulkomaalaiset saattoivat pitää suomalaisia kylminä, koska he eivät aloittaneet keskustelua tai tarjonneet apua. Suomalaiset puolestaan saattoivat turhautua, ärtyä tai tuntea riittämättömyyttä siksi, että etenkin aasialaistaustaiset eivät tuoneet esiin kielteisiä kokemuksiaan tai kriittisiä mielipiteitään (vrt. Vartiainen-Ora 2015). Eräs työpaikkaohjaajana toiminut kuvasi turhautumistaan näin:

En saa palautetta ulkomaalaistaustaisilta. Kun itekin haluan kehittyä siinä ohjaamisessa, niin välillä tuntuu sellaselta, että tämä ei aina voi olla näin hyvin, ja miten mä voisin, se riittämättömyyden tunne, että miten mä voisin heitä nyt auttaa enemmän.

Osa haastatelluista toivoi tietoa eri kulttuureista ja näki, että kulttuuritieto auttaisi entistä monimuotoisempaan asiakaskuntaan valmistautumisessa. Kulttuurisen tiedon tarve ei kuitenkaan noussut alkuhaastatteluissa tärkeäksi. Kulttuurikoulutusta toivottiin pikemmin ulkomaalaistaustaisille kuin kanta-väestölle. Koettiin myös, ettei monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisesta voi antaa ohjeistusta, vaan sitä opitaan työtä tehdessä:

Se on niin sellanen varovainen alue, että siitä ei saa mitään ohjeita eikä mitään sellasia papereita kirjottaa, tehä.... Se on vähän sellasta tunnustelua, että... Se on...elämä opettaa.

Ulkomaalaistaustaisille suomen kielen oppiminen oli luonnollisesti tärkeä asia, kun mietittiin työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Motivaatio kielen opiskeluun vaihteli, ja osa haastateltavista ilmaisi turhautuneensa edes pyrkimään samalle kielitaidon tasolle kuin syntyperäiset suomalaiset. Muutamat sanoivat tyytyvänsä omaan tasoonsa, jolla kokivat selviävänsä työssään. Työpaikoilla oli sallittua käyttää englantia ja muita kieliä, mikä helpotti viestintää, mutta saattoi heikentää suomen oppimisen motivaatiota. Asiakkaiden (omaiset, asukkaat) kanssa ja asiakkaiden aikana tuli puhua suomea.

Vaikka muu osaaminen voi korvata vaillinaista suomen kielen taitoa, suomen kielen puutteet hidastavat osaamisen käyttöön ottamista ja työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi pääsemistä (Duff, Wong & Early 2002; Suni 2011). Muutamat suomalaistaustaiset haastateltavat korostivat myös, kuinka tärkeää äidinkielisten on käyttää selkeää ja ymmärrettävää kieltä. He itse halusivat kehittyä selkeän kielen käyttäjinä. Kielitaitoon liittyvinä kehittämisideoina vastaajat esittivät työhön kytkettyä suomen kielen oppimista, verkko-opiskelua ja kielitestaukseen rekrytointin yhteydessä. Näitä ajatuksia otettiin käyttöön MULTI-TRAIN-hankkeen aikana, kun organisaatio aloitti oman suomen kielen verkkokoulutuksen ja kielitaidon testauksen rekrytointien yhteydessä.

Monimuotoisuutta tukevaan johtamiseen löydettiin keinoja

Rekrytoinnin ja perehdytyksen lisäksi myös muissa henkilöstöjohtamisen toiminnoissa, kuten koulutuksessa ja kehittämisessä, palkitsemisessa ja työn suoritusarvioinnissa havaittiin parannettavaa (Sippola 2007). Monille muualta muuttaneille oli epäselvää esimerkiksi se, mitä on kehityskeskustelu, mitkä ovat koulutuspäiville pääsyn perusteet tai työsuorituksen arvioinnin ja palkitsemisen perusteet tai millaisia ovat henkilöstö- ja työsuhteen edut. Osa haastateltavista ei tiennyt, mitä pitäisi tehdä kiusaamistapauksissa, jos sellaisia ilmenisi. Tulospalkkioista ja tiimikilpailuista mainitsi vain yksi suomalainen haastateltava, ja totesi, että monet eivät tiedä niiden perusteista. Työn suoritusarviointi, eli se mitä työssä arvioidaan tai miten arvioidaan, ei ollut juuri kenellekään hoitajalle täysin selvää.

Joillakin työntekijöillä oli omia vastuualueita, esimerkiksi toimiminen laatuvaastaavana tai virikevaastaavana, ja vastuut koettiin motivoiviksi. Vastuita oli myös muilla kuin suomenkielisillä. Ulkomaalaistaustaisten kohdalla tehtäviä ja työn vaativuutta räätälöitiin yleensä kielitaidon kehityksen mukaan, esimerkiksi eteneminen hoiva-avustajasta lähihoitajaksi ja edelleen omahoitajaksi. Sen sijaan ”keikkalaisten” eli lyhytaikaisten sijaisten käyttöä pidettiin osittain työn laatua heikentävänä tekijänä.

Johtajat saivat tunnustusta hyvästä johtamisesta, heitä oli helppo lähestyä ja heidän koettiin tuovan työyhteisöön turvallisuutta. Johtajat itse näkivät, että oma esimerkki ja läsnäolo ovat tärkeitä. He uskoivat, että ulkomaalaistaustaisilla hoitajilla oli paljon tietotaitoa, ja heidän osallisuuttaan työyhteisössä pitää kehittää. He myös kokivat johtavansa tasapuolisesti, ja työntekijät olivat asiasta samaa mieltä. Näin toimien oli pystytty luomaan kaikkia huomioivaa johtamistapaa (ks. Jansen ym. 2015). Vuorojen suunnitteluun koettiin monikulttuurisuuden tuovan lisätyötä sikäli, että jokaiseen vuoroon oli varmistettava riittävä suomen kielen taito. Eräs johtaja kertoi esimiehen osaamisesta, taidoista ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta seuraavasti:

Kyllä se vaatii ainakin kärsivällisyyttä ja pitkää pinnaa et sä jaksat monta kertaa selittää asian, varmistaa vielä sen päälle että tuliko ihan varmasti ymmärrettyä ja sitten just mikä se on, että huomioon pitää ottaa kaikessa niin kuin työvuorosuunnittelussa, ihan kaikessa mitä siellä yksikössä tapah-

tuu, hei et kuka on parina. Se vaikuttaa kaikkeen. (...) Sitä yrittää ainakin ajatella, että kaikkien kannalta, olipa se sitten minkämaalainen, mistä tulut tahansa mies tai nainen, niin asioita mitä sinne vie tai jotain mitä heiltä odottaa tai vaatii, et se olis kaikille, et löytäs semmonen hyvä ratkaisu kaikille.

Kotoutumisen ja työn ulkopuolisen elämän vaikutus työnteekoon tiedostettiin, ja erityisesti henkilöstöhallinnon asiantuntijat näkivät, että esimiehillä on tärkeä rooli suoraan ulkomailta rekrytoitujen henkilöiden kotouttamisessa. Suoraan ulkomailta työhön tulleita autettiin muun muassa asuntoasioissa ja perheen asettautumisessa Suomeen. Kaiken kaikkiaan sekä työntekijät että esimiesasemassa olevat sanoivat, että yhdenvertainen kohtelu toteutuu työhyteisöissä. Häirintää tai epäasiallista kohtelua ei pääsääntöisesti ollut. Asiakkaat saattoivat nimittäin, mutta nimittelyyn suhtauduttiin ammattimaisesti muistisairauteen kuuluvana ilmiönä. Joskus epäasiallista kieltä käyttävälle asukkaalle saatettiin nimetä toinen hoitaja.

Muiden kuin suomenkielisten epäiltiin jäävän syrjään tiedonkulussa. Henkilöstökokoukset pidettiin suomen kielellä ja monet suomenkieliset olivat huolestuneita siitä, että kaikki eivät ymmärrä, mitä kokouksissa puhutaan. Osa ulkomaalaistaustaisista hoitajista vahvasti, etteivät he aina tienneet mitä asioita kokouksissa käsiteltiin. Suomea hyvin osaavat ilmaisivat huolenaan myös, etteivät kaikki uskaltaneet kysyä epäselviksi jääviä asioita. Suuri osa muun kielisistä sen sijaan itse kuvasi osallistumistaan niin, että vaikka he eivät aina ymmärtäneet suomenkielistä puhetta, he osallistuivat ja kysyivät.

Monimuotoisuuden johtamisen kehittämisen teemoina nousivat alkukartoituksessa esille henkilöstöjohtamisen prosessien ja käytäntöjen läpikäynti siten, että niiden sopivuus kaikille voitaisiin kartoittaa. Haluttiin myös selvittää, miten prosesseissa otetaan huomioon kunkin yksilölliset tarpeet. Tiedon saantia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista sekä kehityskeskustelujen tarkoituksesta tulisi lisätä, samoin kuin hyvien käytäntöjen vaihtoa yksiköiden välillä. Myös tietoa työn arvioinnin ja palkitsemisen perusteista sekä siitä, miten toimitaan kiusaamis- ja häirintätapauksissa tulisi lisätä. Lähijohtamisen ja esimiestyön osalta tuli esille, että esimiehet voisivat jakaa keskenään hyvää johtamisosaamistaan. Jakamisen arvoiseksi osaamiseksi tunnistettiin esimerkiksi palautteen antaminen, työsuorituksen onnistumisen tukeminen ja

työntekijän kulttuuritaustan huomioon ottaminen. Kulttuurien välinen johtamiskompetenssi voitaisiin ottaa mukaan esimieskoulutukseen, ja esimiehen roolista kotoutumisen tukena voitaisiin keskustella.

Toiminnassa korostui koko organisaation kehittäminen

Kehittämiskohteeksi kaksisuuntainen perehdytys sosialisatioprosessina

Seuraavassa vaiheessa kehittämisryhmässä päätettiin kehittämisen kohteista ja kehittämistoimien toteutuksesta. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi perehdytyksen kehittäminen sosialisatioprosessina. Perehdytys laajeni siten tarkasteltavaksi sekä työsuhteen alkuvaiheen näkökulmasta että pidemmän aikavälin työssä onnistumisen ja työyhteisön jäsenyyteen pääsemisen näkökulmasta (esim. Feldman 1981; Xu 2008, 199–200).

Kehittämisprosessin tavoitteena oli tuottaa materiaalia, joka edistää kaikkien mukaanottoa ja työyhteisöön sisään pääsyä sekä kaikkien osaamisen hyödyntämistä työsuhteen alusta lähtien. Prosessi haluttiin toteuttaa työntekijälähtöisellä, henkilöstöä osallistavalla työskentelytavalla, haastattelujen tuloksia hyödyntäen. Näin toimien kehittämistapa tukisi yrityksen tavoitetta kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa sellaista Mainio Virettä, jossa kaikilla on hyvä olla. Samalla osallistava prosessi itsessään vastaisi kahteen muuhun kehittämistarpeeseen: työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhdessä toimisen ja johtamisen kehittämiseen sekä kokemusten jakamiseen eri yksiköiden kesken. Ulkomaalaistaustaisten hoitajien ääni haluttiin erityisesti saada kuuluviin.

Monisuuntainen oppiminen tapahtui työpajoissa

Kehittämisprosessiin osallistui kolmen yksikön hoitajia ja esimiesasemassa olevia henkilöitä. Alkuhaastatteluihin osallistuneiden kahden yksikön lisäksi mukaan päätettiin ottaa kolmas yksikkö, jossa oli paljon ulkomaalaistaustaisia henkilöitä.

Tutkijoiden tekemä toimintasuunnitelma hyväksyttiin kehittämisryhmässä ja toteutustavaksi tuli työryhmätyöskentely viidessä työpajassa. Työpajojen toiminta (ks. taulukko 12) perustui dialogiseen ja konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen ja osallistavien oppimismenetelmien käyttöön (Kupias 2008;

Tynjälä 1999). Tavoitteena oli, että kehittämisprosessin teemoja käsitellään ja välitehtäviä tehdään työpajojen välissä kussakin yksikössä esimiehen johdolla. Näin voitiin ottaa huomioon yksikkökohtaiset tarpeet ja osallistaa yksiköiden koko henkilöstö.

Taulukko 12. Työpajojen sisältö ja tuotokset

Työpajojen sisältö	Tuotos
I: Uuden työntekijän vastaanottaminen, alkuperehdytyksen sisällön kehittäminen	1. Perehdytys suunnitelmaan/korttiin uutta sisältöehdotusta 2. Alkuperehdytyksen sisältöön, työyhteisöön tutustumiseen uusia tapoja 3. Muistilista uuden työntekijän vastaanottamiseksi, työyhteisökeskustelut
II: "Meidän yksikkö ja työyhteisö": Keitä me olemme ja miten toimimme?	4. Hyvät toimintatavat, käytännöt ja vuorovaikutus yksikön arjen sujuvuuden varmistamiseksi
III: Yksilön ja organisaation valmiudet (asenne, taidot, tieto) toimia monikulttuurisessa työyhteisössä Mainio Vireen johtamisen periaatteet: toiveet ja odotukset johtamiselta	5. Osaaminen ja käyttäytyminen, jäsenenä ja esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä ja tiimissä
IV: "Suomalaisuus" työyhteisössä, valmiuksien jatkokäsittely	6. "Suomalaisuus" työyhteisössä, edut ja haitat, asenteet ja stereotypiat
V: Rakentava vuorovaikutus, johtamisen periaatteiden jatkokäsittely	7. Mainio Vireen johtamisen periaatteet käytännön tasolla
VI: Suomen kielen käytön koulutus/pilotti yhden yksikön henkilökunnalle	8. Suomen kielen käyttö monikielisessä työyhteisössä

Mainio Vireessä oli vuonna 2015 valmisteilla uudet johtamisen kymmenen periaatetta, jotka perustuivat yrityksen arvoihin. Ne annettiin myös työryhmän käyttöön monikulttuurisen työyhteisön johtamisen käsittelemiseen. Prosessin toivottiin tuovan ideoita ja materiaaleja tai toimintatapaehdotuksia kulttuurien välisen työn kehittämiseen koko organisaatiossa. Kehittämisryhmä piti tärkeänä, että tutkijat pitävät kehittämisryhmää ja yrityksen koulutuksia suunnittelevia henkilöitä ajan tasalla työpajojen kulusta ja tuotoksista, sillä syntyneitä ideoita haluttiin ottaa konkreettisesti käyttöön. Johtoa edustava kehittämisryhmän jäsen myös toivoi, että yritys saa MULTI-TRAIN-hankkeen

myötä myönteistä huomiota, koska organisaatiolla oli aito halu kehittää kulttuurien välisyyttä työntekijälähtöisesti.

Työpajatyöskentely toteutettiin monikulttuurisessa ja moniammatillisessa työryhmässä, jossa oli lähihoitajia, sairaanhoitajia, esimiehiä ja johtajia kolmesta eri yksiköstä. Työpajoja pidettiin vuoden 2015 aikana yhteensä viisi kappaletta ja niiden kesto oli kaksi ja puoli tuntia. Kuudenteen, suomen kieltä käsittelevään työpajaan osallistui sovitusti vain yhden yksikön henkilökuntaa. Johtajien vaihdosten myötä heidän roolinsa väheni, eikä johdon osallistuminen kehittämistyöhön toteutunut täysin suunnitellusti.

Työpajoissa käsiteltiin sovittuja kehittämisaiheita osallistavasti ryhmätöinä ja yhteisesti keskustellen. Tutkijat pohjustivat ryhmätyöskentelyä lyhyillä teoria-alustuksilla ja alkuhaastatteluaineiston esimerkeillä ja antamalla välitehtäviä tehtäväksi yksiköissä koko henkilöstön kanssa. Käsitellyt asiat ja työpajojen väliset kehitystehtävät dokumentoitiin ja lähetettiin kehittämisryhmälle ja henkilöstöhallinnon edustajille.

Kehittämistoiminta avasi uusia näkökulmia sekä yksilöiden että organisaation toimintatapoihin

Työpajatyöskentelyä seurasi kehittämistoimenpiteitä arvioiva vaihe, kokemusten vaihto ja oppimisen yhteenveto. Tulosten voidaan sanoa osaltaan heijastavan sekä mukana olleiden henkilöiden että koko organisaation muutosherkyyttä ja muutосkykyä.

Loppuhaastattelut kertoivat sujuvan arjen onnistumisesta

Loppuhaastattelut pidettiin kohdeyksiköistä kootuissa ammattiryhmissä yksilö- ja parihaastatteluina. Haastatteluihin osallistui yhteensä 12 vastaajaa, joista seitsemän oli ulkomaalaistaustaisia hoitajia ja viisi esimiesasemassa olevia henkilöitä. Kolme vastaajaa oli osallistunut kaikkiin viiteen työpajaan, joskin vain yksi heistä oli ollut mukana alkuhaastatteluissa. Ryhmien koontia vaikeuttivat vaihtuvuus, sairastumiset ja lomat. Kaikki eivät myöskään halunneet osallistua haastatteluihin. Haastattelujen tulokset esitetään seuraavassa haastatteluteemojen mukaisesti: (1) Monikulttuurisessa työssä tarvittavat valmiudet ja niiden kehittyminen hankkeen aikaa yksilötasolla, (2) Monikult-

tuurisessa työssä tarvittavat valmiudet ja niiden kehittyminen hankkeen aikaa työyhteisötasolla ja (3) Organisaation oppiminen.

Toisin toimimista opittiin ymmärtämään

Yksilötasolla tapahtuneita muutoksia voitiin arvioida hyvin vain kolmen sellaisen henkilön kohdalla, jotka olivat olleet mukana kehittämistyössä alusta lähtien ja osallistuivat kaikkiin työpajoihin. Yksilötason tulokset antoivat siten vain suuntaa siitä, millainen vaikuttavuus MULTI-TRAINin kaltaisella kehittämistoiminnalla voisi olla. Yleisesti ottaen kehittämistoimiin osallistuneet olivat hyvin tyytyväisiä. He kokivat toimintaan osallistumisen vaikuttaneen heihin henkilökohtaisella tasolla. Muutama osallistuja koki antaneensa omaa kokemustaan ja näkemyksiään työyhteisönsä hyväksi sekä koko organisaation kehittämiseen. Haastateltavat halusivat kehittää monikulttuurista työyhteisöä edelleen ja olla myös edelläkävijöitä.

Työpajoihin osallistuneet olivat alkaneet miettiä vuorovaikutusta ja työtovereiden kohtaamista siitä näkökulmasta, miten kulttuuritausta tai kielitaidon taso voivat vaikuttaa kohtaamisissa. Muutama vastaaja koki oppineensa uuden tiedon myötä ymmärtämään toisin toimimista ja hyväksymään erilaisia yksilöllisiä ja kulttuurisia tapoja. Eräs haastateltava kuvasi tulleen joustavammaksi, toinen taas kertoi haluavansa oppia lisää kärsivällisyyttä. Osa haastatelluista koki saaneensa uusia ajattelutapoja siitä, mitä hyvä hoito voi olla. Eräs haastateltava pohti erilaisia käsityksiä näin:

Mietin, että hyvä hoitaminen on sitä että on syötetty, kuivitettu, puettu näin. Mutta toisissa on se, et sä istut alas sen asukkaan kanssa, annat sille aikaa, juttelet, luet lehteä. (...) että toisten mielestä se on vaan tehokasta kun sä teet näin, näin, näin, ja sitten kun toiset vaan istuu, ne on sen vanhuksen kanssa siellä ja antaa sillä tavalla aikaa.

Muutama haastateltava totesi oppineensa kohtaamaan ja ohjaamaan paremmin uusia ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Esimerkkeinä työpajoissa opitusta mainittiin muun muassa, että nyt osaa kiinnittää huomiota, miten puhuu ja miten antaa ohjeita. Joillakin oli vahvistunut käsitys, että tehtäviä tulee antaa hieman eri tavalla riippuen työntekijän lähtökulttuurista ja kielitaidosta.

Useimmat esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet kehittämistyöllä olleen juurikaan vaikutusta itseensä. He perustelivat näkemystään sillä, että heillä

oli pitkä kokemus esimiehinä, monikulttuurisuus oli arkipäivää eikä työyhteisössä esiintynyt ongelmia. Esimiehet myönsivät, että heidän työnsä oli monikulttuurisessa ympäristössä haasteellisempaa. Esille tuli muun muassa, että johtamistaitoa oli kyky olla päästämättä ketään työntekijää liian lähelle. Toisaalta eräs esimies kertoi kokemuksistaan ulkomaalaistaustaisten hoitajien kanssa seuraavasti:

Mä oon ainakin itse kokenut silleen, että muualta muuttaneet ihmiset niin ne tulee paljon enemmän iholle ja liki ja ne tulee ihmiseksi. Kun taas suomalainen työntekijä siin on siis selkee se oma reviiiri ja alue. Mutta se tekee sen, että se esimiehenä toimiminen ulkomaalaisten kanssa on erilaista, siinä on semmosta erilaista herkkyyttä ja siinä on koko persoona ja perhe ja kaikki se tausta ja kaikki on läsnä.

Yleisesti ottaen esimiehet kertoivat johtamisestaan, että kaikkia kohdellaan samanvertaisina, ja että työntekijän tausta ei vaikuta työnjakoon tai työvuorolistoihin. Nämä periaatteet tukevat monimuotoisuusjohtamisen tavoitteita, jos ne sisältävät työntekijän yksilöllisen kohtelun ja yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamisen (Janssens & Zanoni 2014).

Monikulttuurisessa työssä kannattaa hyödyntää erilaisia vuorovaikutus- ja työtapoja

Kehittämistoimien vaikutukset koettiin työyhteisötasolla eri yksiköissä eri tavoin. Yhdessä yksikössä työpajoissa käsiteltyjä asioita oli käsitelty yhdessä koko työyhteisön kanssa. Eräs haastateltava kuvasi erilaisten tapojen käsittelyn synnyttäneen oivalluksia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä:

Ihan semmoiseen erilaiseen filikseen täällä päästiin näitten ihmisten kanssa, kun juteltiin. (...) Et tähän on ollut ihan mukava ja sitten tässä on kuitenkin tämän asian äärelle aina pysähtytty ja mietitty et kyllä siitä on väkisinkin saanutkin näistä.

Työpajoissa ideoituja toimintatapoja oli otettu vaihtelevasti käyttöön. Yhdessä yksikössä oli alettu toimia uudella tavalla niin, että vieraskielisille uusille työntekijöille pyrittiin järjestämään perehdyttäjä, joka osaa tulijan hallitsemmaa kieltä. Toisessa yksikössä oli otettu käyttöön työpajoissa ideoitua perehdytyksen materiaalia.

Yhteistyön rakentaminen monikulttuurisessa työyhteisössä koettiin tärkeäksi, mutta aikaa vaativaksi prosessiksi. Esimerkiksi suomalaisiksi miellettyjä vuorovaikutustapoja oli alettu pohtia hankkeen työpajojen pohjalta entistä kriittisemmin. Suomalaisiksi tavoiksi miellettyä suorituskaskeisyttä ja tekniisyyttä ei pidetty välttämättä tavoiteltavina tai säilyttämisen arvoisina. Yleinen näkemys oli, että kantasuomalaiset voisivat oppia ulkomaalaistaustaisilta hoitajilta vuorovaikutustaitona esimerkiksi vanhusten ystävällistä ja arvostavaa kohtaamista. Työpajojen antia kuvattiin muun muassa näin:

Mä oon oppinu esimerkiksi, miten mä voin työskennellä mun työkaverin kanssa. Ja sitten, jos joku tulee ulkomaalaistaustainen, mitä mä voin tehdä, kun hän tulee, ja mitä mä odotan ja miten mä voin ottaa häntä töihin heti ja auttaa.

Me tarvitaan työntekijöitä täällä Suomessa, ja ei sillä nyt ole merkitystä mistä ne ihmiset tulevat, mutta sillä on merkitystä, että me opitaan elämään tässä meidän kulttuurissa yhdessä ja se on se tärkeä juttu että opitaan ymmärtämään toisiaan puolin ja toisin, kunnioittamaan toisiamme.

Myös työtaitojen oppimista toinen toisiltaan voisi vastaajien mukaan kehittää. Jotkut suomalaista syntyperää olevat haastateltavat huomauttivat, että suomalaisen sosiaali- ja terveysjärjestelmän tuntemus oli monilla ulkomailla kouluttautuneilla alussa olematon, ja siksi heidän itsensä tulisi panostaa siihen. Suomalaishoitaja totesi, ettei perehdytyksessä ole aikaa käydä järjestelmiä perusteellisesti läpi ja kuvasi tilannetta toteamalla: *”Kyllähän se kuormittaa meitä. (...) Jos sä hakeudut paikkaan esimerkiksi sairaanhoitajaksi, niin kyllä sen [oppimisen] aika omaehtoista minun mielestä pitäisi olla.”*

Kehittämistoimien päätyttyä niissä mukana olleet toivoivat koko työyhteisölle lisää tietoa monikulttuurisuudesta, eri kulttuureista ja muiden maiden toimintatavoista. Vastaava tarve ei tullut esille alkuhaastatteluissa, joten voi olettaa, että kehittämistoimien aikana tuli esille asioita, joiden koettiin lisänneen tiedollista valmiutta toimia monikulttuurisessa työyhteisössä. Eräs ulkomaalaistaustainen hoitaja totesi, että tieto on tarpeellista, ettei ”turhaan suututa tai ärsyynnytä”. Ehdotettiin myös, että työyhteisön jokainen jäsen voisi kertoa omasta kulttuuristaan ja omasta tavastaan toimia. Nähtiin siis, että toinen toisiltaan oppiminen ja tieto toisenlaisista työympäristöistä vaikuttavat

ajatteluun ja käyttäytymiseen. Toinen ulkomaalaistaustainen hoitaja ilmaisi asian näin:

Että minusta olisi kiva, kun muutkin, kaikki saisi tietoja vähän laajemmin, että miten muualla toimitaan. Ja että onko tällöistä yhteisymmärrystä ja että se työ sujuisi paremmin.

Työyhteisöjen ilmapiiriä kuvattiin yleisesti ottaen hyväksi jo ennestään. Organisaatiossa oli myös tapahtunut MULTI-TRAIN-hankkeen aikana muutoksia, jotka tukivat hankkeen kehittämistavoitteiden saavuttamista. Näitä olivat muun muassa suomen kielen verkkokoulutuksen aloittaminen ja kaikille työntekijöille avoimen harrastuskerhon perustaminen. Uusia toimintatapoja olivat myös eri yksiköiden vastaavien hoitajien tapaamiset, tiedonvaihto ja keskinäinen verkostoituminen.

Organisaation oppimista tarvitaan yhteistyön ja yhdenvertaisuuden edistämiseen

Haastatteluissa tuli esille useita henkilöstön johtamiseen liittyviä kehittämisideoita ja -tarpeita, jotka tiedostamalla Mainio Vire voisi tukea henkilöstön jäseniä ja edistää yhteenkuuluvuutta, yhdenvertaisuutta ja yhteistyötä.

Suhtautuminen toiseen työntekijään ja erityisesti ulkomaalaistaustaisen työntekijän jäsenyyteen työyhteisössä näyttivät riippuvan paitsi henkilöistä itsestään, myös työn kuormittavuudesta, kielitaidosta ja koetusta yhdenvertaisuudesta. Eräs esimiesasemassa oleva vastaaja totesi, että eroja kantasuomalaisiin nähden löytyy työyhteisöön sisään pääsyssä, koska työyhteisössä voi olla kulttuurisia vastakkainasetteluja ja ennakkoluuloja (esim. virolaiset, venäläiset ja puolalaiset keskenään). Monien haastateltujen mielestä ulkomaalaistaustaiset tuntuivat arvostavan työpaikkaansa enemmän kuin suomalaiset, minkä sanottiin näkyvän työhön sitoutumisena, tunnollisuutena, asukkaan kunnioittamisena ja toisinaan liiankin ”kovana työntekona”. Osa ulkomaalaisista hoitajista kuvasi olevansa ahkeria, kärsivällisiä ja pääosin sopeutuneensa hyvin. Esille tuli, että, etenkin nuorten suomalaisten oli ulkomailta tulleita helpompi vaihtaa työpaikkaa, jolloin myös vaihtuvuus kasvoi. Eräs ulkomaalaistaustainen haastateltava toivoikin, että yrityksessä pidettäisiin huolta hyvistä työntekijöistä, kun heihin on myös panostettu:

Että hyvät työntekijät ei lipsahda kilpailijalle, että joskus pitää pientä joustoa antaa, kun on hyvä työntekijä. (...) pitää miettiä sitä, mitä me olemme sille hyvälle työntekijälle antaneet, että se perehdytys, koulutukset, me olemme pistäneet paljon aikaa likoon siihen, että me saamme hänestä.

Vastajaat toivoivat myös monikulttuurisuuden parempaa hyödyntämistä työssä ja ylipäänsä hyvän hoidon sisällön tarkentamista. Hyvää hoitoa pohdittiin erilaisista näkökulmista: onko se tehokkuutta, aikaa vai läsnäoloa? Työyhteisöissä mietittiin, mikä on sallittua ja toivottua tapaa hoivata. Erityisesti ulkomaalaistaustaiset painottivat oikeaa työasennetta sekä asukkaiden hyvinvointia ja toivat esille, miten työkuorma voi vaikuttaa hoidon laatuun ja myös kiristää ilmapiiriä. Eräs ulkomaalaistaustainen hoitaja koki vallitsevan toimintatavan näin:

Just, että me palvelemme suomalaisia, että vaikka meillä onkin jotain omaa mukana, niin silti me teemme niin kuin Suomessa on tapana, ja säännöt ja laki ja kaikki tehtävät.

Usean haastattelun mukaan yhteistyötä parantaisi, jos tehtävien sisältöä ja vastuiden jakoa selvennettäisiin. Erityisesti ulkomaista syntyperä olevat sairaanhoitajat kritisoiivat sitä, että kaikki tekevät samoja töitä. Lähihoitajat taas näkivät, että osa heidän tehtävistään vei aikaa varsinaiseksi ”oikeaksi hoitotyöksi” koetusta työstä. Suomalaistaustaisten hoitajien mielestä taas monet vastuut, kuten omaiskontaktit kasaantuivat kielitaidon takia heille. Esimiesasemassa olevat puolestaan katsoivat, että yhdenvertaisuus vastuissa ja työtehtävissä lisääntyi kielitaidon myötä.

Yhdenvertaisuudesta keskusteltaessa eräs ulkomaalaistaustainen hoitaja totesi, että on tärkeää tiedostaa ihmisten olevan erilaisia erityisesti silloin, kun verrataan syntyperäisiä suomalaisia ulkomaalaistaustaisiin. Hän arveli eroja olevan esimerkiksi siinä, miten asioita opitaan. Toinen ulkomaalaishoitaja sanoi yhdenvertaisuutta lisäävän sen, että jokainen saa kertoa ja esittää omia mielipiteitä.

Että kaikki saisivat puhua ja uskaltaisivat puhua. (...) Mä hirveesti halusin, että kaikki saisivat, sanoo, koska meillä on niin mielettömästi kaiken näköisiä ideoita, energioita sisällä, mitä voisi avata. Siitä tulisi tosi hyvä, kun kaikki vaan puhuisivat.

Erään esimiesasemassa olevan haastateltavan mukaan ulkomaalaistaustaisten hoitajien arvostuksen olisi hyvä näkyä enemmän organisaation sisällä, koska se edistäisi yhteistyötä ja organisaatioon sitoutumista. Monikulttuurisuudesta voisi myös muiden vastaajien mielestä viestittää paremmin ulospäin. Tuotiin myös esiin, että myönteinen suhtautuminen monikulttuurisuuteen saattaisi houkutella organisaatioon uusia hyviä työntekijöitä.

Osa ulkomaalaisista työntekijöistä kuvasi ulkomaalaisten olevan ihmisinä avoimia, minkä vuoksi heidän oli helpompi tulla toimeen keskenään kuin suomalaisten kanssa. Yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyden vahvistumista voisi-kin usean haastatellun mukaan parantaa, jos lisättäisiin vapaampaa vuorovai-
kutusta ja kaikkien mukaan ottamista esimerkiksi yhteisen tekemisen kautta työajalla tai vapaa-ajalla. Silloin opittaisiin tuntemaan työtoverit sellaisina kuin he ”oikeasti” ovat. Eräs ulkomaalaistaustainen totesi tämän sanomalla: *”Voi olla, että siinä heistä tulee joistakin kavereita ja tutustuvat paljon parem-
min, työssä ei kerkeä”*.

Ulkomaalaistaustaisten määrästä keskusteltaessa yleinen mielipide oli, että määrällä ei ole väliä, kunhan kielitaito on kohdallaan. Esimiesasemassa olevien mukaan sopivin henkilö otetaan taustasta riippumatta. Jokaisen mukaanotto työyhteisöön alkaa välittömästi, kun uusi työntekijä tulee, minkä eräs esimies ilmaisi seuraavasti:

*Kun ihminen tulee, et hän ei jää sinne nurkkaan seisomaan, et hänet otetaan
mukaan siihen yhteisöön, kun on se ringi täällä näin työntekijät, niin että
hänet imastaan siihen mukaan, että hän kokee olevansa yhteisön jäsen. (...) Että se (on) kiinnittymisen tarve siihen yhteisöön ja et hänet otetaan mukaan
niin siitä lähtee perehdytys mun mielestä, et hän kokee olevansa tervetullut ja
hänet otetaan siihen yhteisön jäseneksi.*

Arjen johtaminen sujui esimiesasemassa olevan vastaajan mukaan kokonai-
suudessaan hyvin ongelmista huolimatta:

*Se arki tuolla itse työ, niin sehän on paljon helpompaa silloin kun on ulko-
maalaisia. Sehän vähän jammailee, rokkaa se koko päivä, se on semmosta.
(...) Et se on paljon, yleensä se on ihan semmosta lepposta. Mut ongelmat tu-
lee just jostain semmosesta kirjaamisesta on vähän väärin, ei ole ymmärretty
asiaa, se ei ole hoidettu jos on kieliongelmiä tai omaiset, jotain tämmöstä..
Mut itse se elämä on ihan ok.*

Tutkimus on tehnyt tehtävänsä, pallo on heitetty

Työpajojen toimintaa, tuloksia ja tuotoksia käsiteltiin kehittämisryhmässä jo prosessin aikana toukokuussa ja joulukuussa 2015. Kehittämisryhmän arviointikeskustelu pidettiin sen jälkeen, kun loppuhaastattelut oli alustavasti analysoitu ja esitelty ryhmälle.

Arviointikeskustelu osoitti, että toimintatutkimus koettiin sopivana tapana kehittää toimintatapoja useasta syystä. Hoitoalalla ihmiset haluavat itse olla mukana tekemässä asioita, ja siksi esimerkiksi luentotyyppinen eteneminen ei olisi toiminut. Hoivatyössä vuorovaikutus on osa työtä, ja siksi osallistava toimintatapa oli luonteva. Kehittämisryhmän mukaan käsiteltyjä asioita oli sopiva määrä, ja kokonaisuuden hallinnan tunne säilyi. Kehittämisryhmät jäsenet kokivat hyvänä sekä oman että pääosin myös oman yksikkönsä henkilöstön sitoutumisen hankkeeseen, työpajoihin ja kehittävään tutkimusotteeseen.

Ulkomaalaistaustaisille hoitajille tutkimustapa toi hyvää nostetta ja arvostuksen tunnetta. Kehittämisryhmässä kerrottiin, että loppuhaastatteluihin lähteneet olivat innoissaan siitä, että tulivat kuulluiksi. Tutkimuksen aikana korostui, että on tärkeää nähdä kaikki ihmiset yksilöinä, ei kulttuurin edustajana. ”*Olen ylpeä kaikista, jotka olivat mukana, vaikka oli vaihtuvuutta*”, johdon edustaja totesi. Vaihtuvuus kuitenkin hankaloitti kaikkien osallistumista hankkeeseen ja vaikutti jossain määrin tutkimuksen tekoon. Johtajien vaihdosten vuoksi heidän roolinsa ja osallistumisensa kehittämistyöhön ei täysin toteutunut.

Kaiken kaikkiaan työpajatyöskentelyn koettiin onnistuneen hyvin. Kehittämistoiminta oli onnistuttu nivomaan olemassa olevaan johtamiseen ja periaatteisiin, mikä helpotti muutosten toteuttamista käytännössä. Prosessin aikana oli ehditty käsitellä ne asiat, jotka oli kirjattu toimintasuunnitelmaan, mutta myös uusia asioita oli noussut käsittelyyn toiminnan edetessä. Kehittämistoimien tavoitteeksi asetetut uudet toimintatavat, periaatteet ja materiaali monikulttuurisen työyhteisön sosialisaatioprosessin tueksi toteutuivat.

Lopuksi käytiin keskustelua siitä, miten aikaansaannosten pysyvyys voitaisiin varmistaa ja juurruttaa osaksi työyhteisön arkea. Keinoina mainittiin hankkeen tulosten hyödyntäminen koko konsernin perehdytystä kehitettäes-

sä sekä uusien toimintatapojen monistaminen eri yksiköiden käyttöön. Kehittäminen etenee vähitellen.

Tutkimuksen kehittämistavoitteiden saavuttaminen tiivistelmänä:

- Syntyi uusia toimintatapoja ja ehdotuksia perehdytykseen ja siihen, miten uusi työntekijä saadaan työyhteisön jäseneksi.
- Hiottiin sujuvan arjen, kulttuurien välisen työn sekä johtamisen periaatteita ja toimintatapoja.
- Yhdessä kehiteltyjä johtamisen periaatteita sekä niistä käytyä keskustelua voidaan hyödyntää jatkossa esimerkiksi esimieskoulutuksessa.
- Uusia toimintatapoja ja työvälineitä otettiin käyttöön jo tutkimuksen aikana ja ne näkyivät esimerkiksi rekrytointikäytännöissä.
- Tuloksia vietiin johdon tietoon.
- Jatkotoimenpiteitä on suunnitteilla. Näitä ovat mm. hakijoiden työasenteen varmistus, tilanteiden luonti joissa puhutaan ja opitaan luonnollisessa ympäristössä suomea, uudet toimintatavat omaisten ja asukkaiden kanssa, työyhteisön yhteisten tapaamisten lisääminen sekä hyvien toimintatapojen 'ideapankki'.

Johdon edustajan mukaan tutkimus oli kokonaisuudessaan muuttanut ajattelua, minkä hän ilmaisi näin:

Mukana olleet ovat tunteneet, että tutkimus oli meidän juttu. Nyt te olette pöyhineet ja tehneet alkutyön, nyt pallo on meillä. Jatkoa varten tutkimus on tehnyt tehtävänsä.

Uusia ajatuksia monisuuntaisesta sopeutumisesta ja johtamiskäytännöistä

Tässä tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: (1) Miten kulttuurista monimuotoisuutta tukevaa johtamista, kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja oppimista voi kehittää osallistavasti? (2) Miten monimuotoisuuden johtaminen kehittyi tutkimuksen aikana?

Osallistavat työpajat edistivät monisuuntaisen oppimisen kulttuuria

Kulttuurisen monimuotoisuuden teemojen käsitteleminen ja osallistava työtapa työpajoissa vaikuttivat osallistujien näkemyksiin kulttuurien välisestä

oppimisesta ja vuorovaikutuksesta. Monin tavoin taustoiltaan erilaiset ja eri ammattinimikkeillä työskentelevät kehittivät työpajoissa yhdessä omaa vuorovaikutustaan ja yhteistyötään. Työpajoissa tarkasteltiin työyhteisön jäseneksi pääsemistä vastavuoroisena oppimisena (Fuller 2007; Fuller & Unwin 2004). Sosialisaaion näkökulma oli vahvasti läsnä kehittämässä ja koko työpajaprosessia voidaan pitää monisuuntaisena oppimisprosessina.

Kaksisuuntaisen oppimisen kulttuuria ei ollut kohdeyksiköissä ennen juuri ollut, vaan ulkomaalaistaustaisia hoitajia oli neuvottu, miten Suomessa tehdään työtä. Työpajaprosessi toi yhteisöihin uusia ajatuksia muun muassa perehtymisestä kaksisuuntaisena oppimisprosessina. Osallistujat huomasivat, että myös suomalaisilla on opittavaa monikulttuurisessa työyhteisössä. Vastavuoroisen oppimisen ja keskinäisen sopeutumisen näkökulma on kansainvälisenkin tutkimuksen mukaan (esim. Alexis 2015; Xiao, Willis & Jeffers 2013) sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä valitettavan harvinainen.

Työpajoissa tuotiin arvostavasti esiin toinen tai erilainen tapa toimia. Ajustusten vaihdon seurauksena työyhteisössä oli havaittu ulkomaalaistaustaisten rohkaistumista esimerkiksi omien tapojen esille tuomisessa ja opiskelijoiden ohjaajiksi lähtemisessä.

Osallistavan oppimisprosessin aikana kävi selväksi myös, että vaikka kielen oppiminen on ensisijaisesti jokaisen uuden ulkomaalaistaustaisen työntekijän tehtävä, se on myös osa työyhteisöön sopeutumisen prosessia. Prosessi edellyttää kulttuurien välistä vuorovaikutusosaamista ja neuvottelutaitoa koko yhteisöltä: kieltä opitaan yhteisössä ja yhteisön tuella (Duff, Wong & Early 2002; Suni 2011).

Johtamiskäytäntöjä opittiin kyseenalaistamaan

Tulosten valossa monimuotoisuutta tukevan johtamisen kehittyminen Mainio Vireessä näyttäytyi seuraavasti. Tutkimuksen alkutilannetta voidaan kuvata niin, että yrityksen monikulttuuristuminen oli tapahtunut ajan mittaan vain ulkomaalaistaustaisten hoitajien lukumäärän kasvulla. Ulkomaalaistaustaisia rekrytoitiin ja johdettiin kuten muitakin samanlaisen kohtelun periaatteella ja heiltä odotettiin samoja suoritteita, mikä on tyypillistä monimuotoisuuteen reagoimattomalle, niin sanotulle reaktiiviselle johtamiselle (Dass &

Parker 1999). On merkille pantavaa, ettei vähäinen kielitaito ollut este työn tekoon. Puheessa painottuivat yleisesti ottaen yhdenvertainen kohtelu samoin kuin ”suomalaisuus”, ja se miten Suomessa tehdään hoitotyötä.

Kun MULTI-TRAIN-hankkeessa oli toteutettu kehittämistoimia, huomattiin, että asioita ja toimintatapoja voi tarkastella eri näkökulmista eikä vain vaikiintuneiden toimintatottumusten mukaan. Seuraavassa johtamisessa tapahtunutta muutosta arvioidaan neljän kriteerin kautta, jotka ovat tunnusomaisia monimuotoisuuden proaktiiviselle johtamiselle. Kriteerit ovat: 1) lisäarvo – kustannus, (2) oikeudenmukaisuus – eriarvoisuus, (3) osallisuus – ulkopuolisuus ja (4) muutосkyky – vastustus (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999).

Ensiksi, hankkeen aikana tuli selkeästi esille, että monikulttuurisen työyhteisön hyödyt lisäarvona oli tunnistettu (Cox & Blake 1991). Oli havaittu, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden erilaista osaamista ja hoivan tapoja voisi paremmin huomioida ja saada kaikkien kyvyt ja osaaminen käyttöön. Toiseksi, yhdenvertaisuus nähtiin alkutilanteessa samanlaisena kohteluna, jolloin myös työntekoa ja sen tuloksia tarkasteltiin pääosin ”suomalaisuuden” normien kautta (Schein 1987). Hankkeen aikana lisääntyi tietoisuus siitä, että samanlainen kohtelu voi tuottaa eriarvoisuutta ja että oikeudenmukaisuutta on kaikkien yksilöinä kohtelu sekä kunkin omien taitojen käyttäminen (Ely & Thomas 2001; Janssens & Zanoni 2014). Kolmanneksi, kaikkien osallistumisen toiminnan kehittämiseen sanottiin olevan mahdollista. Kuitenkin osallistaminen, osallisuus ja vaikuttaminen olivat osalla ulkomaalaistaustaisista hoitajista vielä vähäistä ja haastatteluissa tuli esille myös heidän ulkopuolisuuden tuntemuksiaan ja turhautumista (vrt. Nieminen 2010). Tämä näkyi siten, että hoitajat joutuivat muuttamaan omia työtapojaan ja käyttäytymistään silloinkin, kun suomalaisiksi koetut toimintatavat eivät olleet kaikille luontevia. Neljänneksi, organisaation muutосkyky tuli selkeästi esille siinä, että uusia toimintatapoja haluttiin oppia ja ottaa käytäntöön niin henkilöstön johtamisessa kuin palvelutuotannossa ja palveluissa (Sippola 2007). Kehittämistomien aikana esiin tulleet tarpeet ja toiveet otettiin myös kehittämisryhmässä avoimesti vastaan. Nykykäytäntöjä saatettiin kyseenalaistaa ja vaihtoehtoiset toimintatavat tulivat hankkeen myötä tarkasteluun. Hankkeessa mukana ol-

leet näkivät myös, että monikulttuurisuus tuo lisäarvoa. Se on vahvuus ja menestystekijä, jota voitaisiin tuoda esille myös yrityksen markkinoinnissa.

Tutkimuksen päättyessä olikin johtamisen näkökulmasta tapahtunut selvä muutos. Uusia toimintatapoja olivat muun muassa rekrytointiin sisällytetty suomen kielen testi ja panostus suomen kielen verkkokoulutukseen. Lisäksi perehdytystä alettiin uudistaa ja työpajojen tuotoksia aiottiin hyödyntää laajemminkin, jotta ulkomaalaistaustaisten hoitajien tarpeet saataisiin kaikkeen kehittämiseen mukaan. Alussa oli nähty tarpeellisena vain ulkomaalaistaustaisten hoitajien integraatio, mutta hankkeen aikana oli omaksuttu keskinäisen integraation ajatus (Van der Zeen & Otten 2015). Näin tietoisesti toimien yritys oli noussut monimuotoisuutta proaktiivisesti tukevan johtamisen tasolle (Dass & Parker 1999), mihin myös viittaavat johdon taholta ilmaistu tahtotila sekä tarve käsitellä tutkimuksen tuloksia ja työryhmässä työstettyjä muutoshdotuksia niiden viemiseksi käytäntöön.

Monimuotoisuutta tukevat panostukset ja tarvittavat yksilötason ja organisatoriset muutokset voidaan nähdä kustannuksia tuovina erinä, minkä vuoksi niitä usein vastustetaan. Sen sijaan tämän kehittämishankkeen aikana keskustelut kääntyivät usein siihen, mitä hyötyjä monikulttuurisuudesta voidaan saada ja mitä niiden saavuttamiseksi voidaan tehdä. Nähtiin, että oli tärkeää saada kaikkien osaaminen ja kyvykkyydet esille, näkyviksi ja käyttöön hyväksymällä myös erilaiset tavat tehdä työtä. Monimuotoisuuden johtamisen ydintä koskeva kysymys yksilöiden osaamisen yhdenvertaisesta arvostuksesta nousi kehittämisryhmän loppuarvioinnissa esille ja se ilmaistiin niin, että kyse on lopulta ihmisyyden ja yksilön arvon tunnustamisesta, ja että henkilö on hyväksytty omana itsenään (Janssens & Zanoni 2014; Nussbaum & Sen 1995).

Kun tuloksia suhteutetaan laajemmin monimuotoisuuden johtamisen periaatteisiin, joiden mukaan johtamisen keskeisenä tarkoituksena on luoda tuottavia työyhteisöjä ja joissa kaikilla on hyvä olla, voidaan sanoa, että MULTI-TRAIN-hanke tuki tutkimuskohteessa juuri sellaisten kaikille sopivien toimintatapojen luomista, jotka lisäävät yhteenkuuluvuutta, kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja hyvinvointia. Kehittämistoimien tuloksiin ja onnistumiseen vaikutti paljon se, että johto oli sitoutunut aihealueen kehittämiseen ja

hankkeelle oli annettu sekä aikaa että henkilöresurssia. Toiseksi työpajoissa ja työryhmissä oli avoin ja osallistava ilmapiiri.

Kehittäminen jatkuu, työpajojen tuotoksia viedään käytäntöön

Kehittämistoimien tuotoksia nähtiin voitavan hyödyntää jatkossa yrityksen toiminnan kehittämisessä, koulutusmateriaaleissa ja esimieskoulutuksessa. Jotta uudet yhdenvertaisuutta edistävät ajattelu- ja toimintamallit sekä kehittämisohdotukset voidaan soveltuvin osin saada pysyviksi, ne olisi hyvä viedä koko konsernia koskeviin liiketoiminta- ja henkilöstöjohtamisen strategiaan, strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä operatiivisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja käytäntöihin (Sippola 2007). Yksi jatkotoimenpide tähän suuntaan oli, että tulokset saatettiin johdon tietoon ja esiteltiin henkilöstöjohtajalle. Hanke oli myös henkilöstöjohtajan mukaan laajentanut näkökulmaa siitä, kuinka työyhteisön toimintaan vaikuttavat kaikkien jäsenten keskinäinen sopeutuminen ja organisaation tuki. Näin voidaan vahvistaa sekä monikulttuurisuuden huomioon ottoa että liiketoimintaa.

Työpajoissa esiin nousseista kehittämisohdotuksista löytyi useita yhtymäkohtia yrityksessä tekeillä oleviin koulutuksiin, muun muassa tulokaskurssiin. Yrityksen sisäiseen verkkoon oli viety samanaikaisesti suomen kielen sekä kulttuuritiedon verkko-oppimateriaaleja. Henkilöstöhallinnossa aiottiin miettiä kehitystyön annin pohjalta, miten monikulttuurisuus otetaan huomioon uudessa verkkopohjaisessa perehdytyspaketissa, ja miten perehdytyskortteihin viedään mukaan monikulttuurisuuden näkökulma.

Erään yksikön johtaja oli siirtynyt kehittämisprosessin kuluessa toiseen yksikköön ja ottanut siellä käyttöön työpajoissa ideoidut yksilölliset tutustumiskeskustelut ja työyhteisökeskustelut työyhteisöön tutustumisessa. Myös tulevaisu esimiesvalmennuksissa ja työkykyjohtamisen koulutuspäivillä voidaan hyödyntää työpajojen tuottamaa tietoa. Johdon edustaja painotti, että monikulttuurisuuden tulee olla mukana kaikessa henkilöstöön liittyvässä kehittämisessä. Tulee avata, mitä kaksisuuntainen perehdytys tarkoittaa ja miten kaksisuuntaisen perehdytyksen periaate näkyy yrityksen toiminnassa.

Suoritetun tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että MULTI-TRAIN-hankkeen kaltainen toimintatutkimuksellinen kehittämistä-

pa sopii hyvin silloin, kun yrityksellä on aito tahto muuttaa toimintatapoja niin strategian kuin käytännön toimintojen osalta. Alkanutta yhteistyötä eri henkilöstöryhmien kanssa kannattaa myös jatkaa, koska hankkeen aikana ilmeni voimakasta halua kehittää toimintatapoja ja lisätä yhteenkuuluvuutta. Tutkimuksen tuloksista ja jatkotoimenpiteistä viestiminen sisäisesti ja ulkoisesti ilmaisisi organisaation sitoutumista ja korostaisi monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden tärkeyttä ja strategista merkitystä.

Lähteet

- Aalto, A-M., Elovainio, M., Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kuusio, H. & Lämsä, R. (2013). *Ulkomaalaistaustaiset lääkärin ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa. Haasteet ja mahdollisuudet*. Raportti 7/2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Alenius, P. (2015). *Informal Learning in a Transnational Setting. Exploring learning spaces of people migrating between Estonia and Finland*. Acta Universitatis Tamperensis 2034. Tampere: Tampere University Press.
- Alexis, O. (2015). Internationally recruited nurses' experiences in England: A survey approach. *Nursing outlook* 63(3), 238–244.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003). Re-embedding Situatedness: the Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science* 14(3), 283–296.
- Catalyst (2014). Diversity Matters. New York: Catalyst.
- Cox, T.J. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5(3), 45–55.
- Cox, T. Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive* 13(2), 68–80.
- Duff, P., Wong, P. & Early, M. (2002). Learning language for work and life: The linguistic socialization of immigrant Canadians seeking careers in healthcare. *Modern Language Journal* 86(3), 397–422.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46, 229–273.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review* 6(2), 309–318.
- Fuller, A. (2007). Critiquing Theories of Learning and Communities of Practice. Teoksessa J. Hughes, N. Jewson & L. Unwin (toim.) *Communities of Practice. Critical Perspectives*. London and New York: Routledge, 17–29.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2004). Young People as Teachers and Learners in the Workplace: Challenging the Novice-Expert Dichotomy. *International Journal of Training and Development* 8(1), 32–42.
- Jansen, W.S., Otten, S. & Van der Zee, K.I. (2015). Being part of diversity. The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations* 18(6), 817–832.
- Janssens, M. & Zanon, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management* 30, 317–331.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1998). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. 2 painos. London: Institute of Personnel Development.

- Kela, M. & Komppa, J. (2011). Sairaanhoidajan työkieli – yleiskieltä vai ammattikieltä? *Puhe ja kieli* 31(4), 173–192.
- Kirton, G. & Greene A. (2016). *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*. 6. painos. New York: Routledge.
- Kupias, P. (2008). *Kouluttajana kehittyminen*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Minkkinen, E. (2013). Ulkomaalainen harjoittelija työyhteisössä – haasteena suomen kielen taito ja työelämän käytänteet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 15(3), 81–94.
- Mor Barak, M.E. (2005). *Managing diversity – Towards a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Näre, L. (2013). Ideal workers and suspects: employers’ politics of recognition and the migrant division of care labour in Finland. *Nordic Journal of Migration Research* 3(2), 72–81.
- Nieminen, S. (2010). Neuvotteluja ammatillisesta jäsenyydestä. Maahanmuuttajasairaanhoitajien ammatillinen jäsenyys terveydenhuollon työyhteisöissä. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 147–171.
- Nussbaum, M. C. & Sen, A. (1995). *The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.
- Pung, L.-X. & Goh, Y.-S. (2016). Challenges faced by international nurses when migrating: an integrative literature review. *International Nursing Review* 64, 146–165.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Seilonen, M. & Suni, M. (2015). Puhetta työstä: kansainvälisten terveydenhuollon ammattilaisten suomen kielen puhumistaidon arviointi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2, 27–43.
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia 180.
- Silfver, O. (2010). Vääränlaiset huippuosaajat? Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 122–146.
- Suni, M. (2011). Missä ja miten maahanmuuttajat kehittävätkin ammatillista kielitaitoaan? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 13(2), 8–22.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review* 74, 79–90.
- Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Van der Zee, K. & Otten, S. (2015). Organizational perspectives on diversity. Teoksessa S. Otten, K. Van der Zee & M.B. Brewer (toim.) *Current Issues in Work and Organizational Psychology, Issue Towards Inclusive Organizations*. London and New York: Psychology Press, 29–48.

- Vartiainen-Ora, P. (2013). Kulttuurien välinen ohjaus ja kaksisuuntainen perehdytys työelämässä. Teoksessa V. Korhonen & S. Puukari (toim.) *Monikulttuurinen ohjaus ja neuvontatyö*. Jyväskylä: PS-kustannus, 330–341.
- Vartiainen-Ora, P. (2015). Filippiiniläisen sairaanhoitajan tie kohti suomalaisen työyhteisön jäsenyyttä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2, 12–26.
- Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela, M. (2017). Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. *Työelämän tutkimus* 15(2), 148–162.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Xiao, L. D., Willis, E. & Jeffers, L. (2014). Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study. *International Journal of Nursing Studies* 51, 640–653.
- Xu, Y. (2008). Facilitating Adaptation of International Nurses: Need for an Evidence-Based Transition and Integration Program. *Home Health Care Management & Practice* 20(2), 199–202.